

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级 \_\_\_\_\_

学号: X2012156139

UDC \_\_\_\_\_

**厦门大学**

**硕 士 学 位 论 文**

**广西有色金属集团有限公司的发展战略研究**

**The Research of Strategy Development about Guangxi  
Non-ferrous Metal Holding Limited**

**韦 忠 华**

**指导教师姓名： 郭 朝 阳 教授**

**专 业 名 称： 工商管理( EMBA )**

**论文提交日期： 2015 年 6 月**

**论文答辩日期： 2015 年 月**

**学位授予日期： 2015 年 月**

**答辩委员会主席： \_\_\_\_\_**

**评 阅 人： \_\_\_\_\_**

**2015 年 6 月**

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（        ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于        年        月        日解密，解密后适用上述授权。

（        ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年        月        日

厦门大学博硕士论文摘要库

## 摘要

广西矿产资源丰富，有色金属产量位居全国前列，以有色金属为主的矿业在广西经济发展中占据着重要地位，其中广西有色金属集团有限公司（以下简称广西有色金属集团）作为广西境内规模较大的有色金属企业，为广西经济的发展起到非常积极的促进作用。但是，作为不可再生资源，广西有色金属集团与其他能源企业一样面临着严峻的发展问题，如何解决企业资源瓶颈问题，如何针对日渐激烈的市场竞争和企业现状制定合适的发展战略，是广西有色金属集团亟待需要解决的关键问题。

本文就广西有色金属集团发展战略展开分析和论述，就公司发展现状予以客观分析和评价，剖析公司的发展战略环境，并针对公司当前所存在的主要问题和困难提出切实可行的发展对策，以增强公司的综合实力，加快公司的发展步伐。本文第一章主要介绍了研究背景和研究意义，第二章对战略和企业战略概念进行阐述，并对波特五力模型以及 G-PEST 分析法进行了介绍。第三章对广西有色金属集团现状予以了分析，第四章则是在分析国内外有色金属产业发展现状的基础上，利用波特五力模型及 G-PEST 分析法对广西有色金属集团现状予以了深度地剖析。第五章就广西有色金属集团的发展目标进行了详细说明，明确集团战略定位和战略目标。第六章对广西有色金属集团战略实施展开详细论述，并在相关研究的基础上，由第七章提出了战略实施的具体策略。论文主要采用了数据分析法、理论与实际相结合等方法具体针对广西有色金属集团发展及战略环境予以分析，并结合集团战略目标提出了切实可行的优化建议。

由于时间等因素限制，论文研究成果存在一定的局限性，在今后的研究和学习中将对其进行进一步地丰富和完善，以增强论文整体的作用和价值。

**关键词：**有色金属行业；发展战略；对策措施

厦门大学博硕士论文摘要库

## **Abstract**

There are all sorts of mineral resources in Guangxi, the production of non-ferrous metal ranked the forefront all around our country. The mining industry which mainly of non-ferrous metal occupies a significant position in the economic development of Guangxi. As a large non-ferrous metal enterprise in Guangxi, Guangxi non-ferrous metal Holding Limited (referred to Guangxi non-ferrous metals group as follow.) plays a very positive role in the economic development of Guangxi. However, as a non-renewable resource, just like the other energy companies, Guangxi non-ferrous metal group is facing serious problems of development. For example, how do we find new resource for the enterprise; how do we set an appropriate development strategy to adjust the more and more fierce competition in the market and current situation of the enterprise. These are the urgent problems needed to be solved in Guangxi non-ferrous metal group.

This article gives some analysis and discussion about the strategy of development for non-ferrous metal group; shares some objective analysis and evaluation about the current situation and the environment of strategy of development of the enterprise. This article also shows some actual strategies for the main current problems and difficulties of the enterprise. In order to enhance the overall strength of the enterprise, to speed up the pace of development and to enrich some related research in a certain way. I will introduce the meaning and the importance of the research in Chapter 1. Then I will give some description about the strategies, the strategy of the enterprise and the analysis method about G-PEST in Chapter 2. In Chapter 3, I analysis the current situation of non-ferrous mental group. In Chapter 4, I make a deeply research about the current situation with the method of G-PEST according the foundation of these enterprises at home and abroad. In Chapter 5, I set a clear aim of development, and give a specific explanation about the aim of Guangxi non-ferrous metal group. In Chapter 6, I give a specific explanation about the steps of strategy development about Guangxi non-ferrous metal group. In

Chapter 7, I share more details about each steps. In the article, data analysis, theory and practice combined together,etc will be used to analysis the environment of Guangxi non-ferrous metal group and to give more useful suggestions.

Due to the limitation of time and other factors, there are some limitations in the research result. I will enrich and improve in all parts of research and learning in the future, then I can enhance the importance and value of the paper as a whole.

**Keywords:** non-ferrous metal industry, strategy development, countermeasure



# 目 录

第 1 章 前 言 .....	1
1.1 研究背景 .....	1
1.2 研究目的和意义 .....	2
第 2 章 理论基础 .....	3
2.1 战略及战略管理理论 .....	3
2.1.1 战略和企业战略 .....	3
2.1.2 企业战略管理 .....	3
2.2 研究分析理论 .....	4
2.2.1 波特五力模型 .....	4
2.2.2 G-PEST 分析法 .....	5
第 3 章 广西有色金属集团发展现状 .....	7
3.1 广西有色金属集团发展概况 .....	7
3.2 广西有色金属集团主要经济指标 .....	8
3.3 广西有色金属集团资源情况及产能分布状况 .....	9
3.4 广西有色金属集团研发状况与设备状况 .....	10
3.5 广西有色金属集团循环经济发展概况 .....	11
3.6 广西有色金属集团人才队伍状况 .....	12
第 4 章 广西有色金属集团发展及战略环境分析 .....	13
4.1 广西有色金属资源及产业现状 .....	13
4.1.1 资源现状 .....	13
4.1.2 产业基本现状 .....	13
4.2 国内外有色金属产业发展分析 .....	15
4.2.1 国内外有色产业发展趋势 .....	15
4.2.2 有色贸易与经营环境 .....	15
4.2.3 国内骨干企业发展动态 .....	16

4.3 广西有色金属集团战略环境分析 .....	16
4.3.1 “波特五力模型”分析 .....	16
4.3.2 G-PEST 分析 .....	18
<b>第 5 章 广西有色金属集团战略发展目标 .....</b>	<b>21</b>
5.1 广西有色金属集团战略定位 .....	21
5.2 广西有色金属集团战略目标 .....	22
5.2.1 主要产品产量及主要经济指标 .....	22
5.2.2 “走出去”战略目标 .....	23
5.2.3 人力资源发展目标 .....	24
5.2.4 技术创新目标 .....	24
5.2.5 循环经济发展目标 .....	25
5.2.6 安全生产目标 .....	25
5.2.7 资本运作与投资风险控制目标 .....	25
<b>第 6 章 广西有色金属集团战略实施 .....</b>	<b>27</b>
6.1 广西有色金属集团发展原则及战略发展思路 .....	27
6.2 广西有色金属集团的发展模式 .....	27
6.2.1 主业方面 .....	27
6.2.2 辅业方面 .....	28
6.2.3 投资方面 .....	28
6.3 广西有色金属集团资本运作战略 .....	28
6.4 广西有色金属集团产业发展战略 .....	29
6.4.1 产业发展重点 .....	29
6.4.2 主业和辅业协调发展 .....	29
6.4.3 产业发展“空间性”布局 .....	30
6.4.4 产业发展“时间性”布局 .....	30
6.4.5 产业发展“风险性”布局 .....	31
<b>第 7 章 广西有色金属集团发展配套战略实施策略 .....</b>	<b>32</b>
7.1 明确多元化企业战略发展目标 .....	32

7.2 资源控制战略及实施 .....	33
7.3 “走出去” 战略及实施 .....	33
7.4 人才强企战略及实施 .....	34
7.5 科技强企战略及实施 .....	35
7.6 市场发展战略及实施 .....	36
7.7 品牌发展战略及实施 .....	37
7.8 循环经济发展战略及实施 .....	37
7.9 安全环保战略及实施 .....	38
7.10 政策营销战略及实施 .....	39
第 8 章 结束语 .....	40
参考文献.....	41
致谢.....	44

厦门大学博硕士论文摘要库

## 第1章 前言

### 1.1 研究背景

广西有色金属集团成立于2008年7月,是按照广西壮族自治区人民政府“打造千亿元有色金属产业”的要求,由自治区国资委主导,在整合柳州华锡集团有限责任公司等6家自治区本级国有或国有控股企业的基础上组建成立的大型企业集团,是广西唯一一家集国有资产运营、矿产资源勘探、采矿、选矿、冶炼、深加工及科研、贸易、建筑施工于一体的大型国有独资企业。从2008年投产以来,广西有色金属集团凭借着资源和技术优势,积极开展有色金属的生产工作,取得了较为显著的经济效益,为全区经济的发展提供了可靠支持。目前广西有色金属集团已经通过资本运作等手段兼并了部分中小型有色金属企业,不断拓展企业的经营范围和经营领域,以加快企业的发展步伐。广西有色金属集团当前所经营的有色金属包括铅、锌、锡、钛等有色矿石,还涉及到水泥等其他产品,实现了企业的多元化发展,形成了以锡多金属产业、稀土产业、钨钛产业、钼镍产业、锰冶金产业、黄金产业和再生金属冶炼与深加工产业为主的七大产业集群。

从整体上来看,广西有色金属集团在很短的发展时间内取得了非常骄人的成绩,企业规模得到了快速的扩张,企业经营效益突飞猛进,为我国有色金属企业提供了非常值得借鉴和参考的案例。但是,随着社会经济的不断发展,作为矿产企业而言,广西有色金属集团所面临的发展形势也是非常严峻的。首先,近年来我国政府逐渐加大了对重金属行业的调控力度,并针对我国重金属行业制定了较为详细的发展目标和发展计划,这将给广西有色金属集团的发展提出了全新的挑战。其次,有色金属作为国民经济发展中不可或缺的重要战略物资,多数属于不可再生资源,有色金属企业的发展也将面临较为严峻的发展形势,如何在现有的基础上加强对产业的拓展和经营战略的调整,将是有色金属企业面临的重要问题。

广西有色金属集团在产品生产和加工技术上有了较大的改观和突破,但是

较国外优秀企业仍然存在一定的差距。如何对企业生产技术进行优化和改良，寻求企业生产技术上的突破，在确保企业经济效益的同时，提升资源的利用效率和产品质量，也将是广西有色金属集团发展过程中予以关注的问题。

## 1.2 研究目的和意义

“十二五”期间对于我国经济的发展非常重要，它关系到我国市场经济的国际竞争力，也是我国和谐社会建设和居民生活质量水平提升的关键时期。目前广西有色金属集团作为广西地区境内规模较大的有色金属生产企业，加强对企业发展战略的制定和调整非常重要。广西有色金属集团经过多年发展，已经取得了较为满意的成绩，企业的生产规模达到了较为可观的水平，实现了企业的有序发展。但是，面临日渐激烈的市场竞争，以及广西壮族自治区政府所提出的要求和目标，广西有色金属集团必须要进一步增强危机意识，进一步明确发展战略思路、指导思想和发展目标，重新明确企业定位，确定重点发展方向，优选中长期发展战略方案，加强对企业旗下的七大主业板块和其他经营项目予以调整和优化，以提升企业的综合能力。

本文的研究旨在运用相关理论工具和分析方法，对广西有色金属集团的发展战略进行分析，提出操作性强的优化和完善建议，具有一定的现实意义和实用价值：首先，将有利于广西有色金属集团统一企业的经营理念，理顺企业的发展思路，帮助企业制定科学可行的发展规划，提升企业的市场地位和市场影响力。其次，有利于广西有色金属集团明确企业的发展重心和发展目标，集中企业优势力量，为企业发展奠定更为坚实可靠的基础。再次，广西有色金属集团作为有色金属生产企业，加强对发展战略的优化和完善，能够使企业从宏观角度更为清晰地认识到企业发展过程中面临的主要困境和问题，进而转变企业的经营观念，提升企业自身的危机意识和使命意识，为企业寻求更为可靠的发展道路，降低企业的经营和发展风险。最后，将有助于中国其他矿业公司制定和研究其发展战略时，有所启发和借鉴意义，对矿业企业的发展战略研究起到一定的推动作用。

## 第2章 理论基础

### 2.1 战略及战略管理理论

#### 2.1.1 战略和企业战略

战略是发现智谋的重要纲领，是一种专业的军事术语。战略一词最早应用于军事方面，随着社会的不断发展，战略一词逐步从军事领域延伸到经济市场领域中，成为企业乃至整个市场发展整体谋划、长远发展的应用词汇。

企业战略，是对企业各种战略的统称。面对激烈的市场竞争，企业经营和发展过程中必须要制定一系列的经营和竞争战略，以保持企业良好的市场竞争能力。企业战略包括营销战略、发展战略、品牌战略、融资战略、技术开发战略、人才开发战略和资源开发战略等。企业战略是对企业整体性、长期性、基本性问题的计谋，也是一套非常复杂的管理体系，直接决定着企业的生存和发展方向。企业战略的制定、实施和控制需要完整和健全的规划体系。

企业战略具有指导性、全局性、长远性和竞争性特点。指导性，是指企业战略从宏观角度规范企业的经营方向和发展目标，对企业经营方针和行动指南进行明确和界定，并针对企业经营目标的实现而采取一系列的措施和对策。全局性，是指企业战略需要足够高度，并且立足于企业的发展趋势，从国家宏观政策方面、市场发展方向以及行业走势等角度通盘考虑，最终形成全面而科学的战略规划。长远性，是指企业战略必须要从长远角度出发，而不能够局限于短期利益。企业战略是企业长期经营和发展的计划和根据，企业战略不能够随意转变和调整。竞争性，是指企业战略是针对市场竞争所制定的重要经营方针政策，企业战略的制定和实施必须要以增强企业的市场竞争力和战斗力为最终目标，以达到推动企业发展的重要目的。

#### 2.1.2 企业战略管理

企业战略管理于上世纪60年代由美国著名管理学家钱德勒提出，之后在欧

美发达国家得到了广泛的认同和关注，成为企业管理研究的重要方向。哈佛商学院安德鲁斯等人提出，企业战略管理是使组织自身条件与所处环境的机会相适应。企业战略的管理重点在于增强企业的行业竞争地位，提高企业的市场整体竞争力。

企业战略制定之后，需要一个长期的实施过程。而企业战略管理，则是在企业战略制定完成后，针对企业战略实施所开展的一系列的管理和规范工作。一个完美的企业管理过程，最关键的部分在于战略的选择和战略的实施，而这些最能够体现一个战略的实际价值。同时，企业战略的制定需要消耗大量的人力、物力，战略制定目标将影响到企业的未来发展方向，企业战略管理也将直接关系到企业战略的实施结果，是企业战略实施和执行的关键所在。

在企业战略管理过程中，最大的影响因素在于企业战略实施需要涉及到企业内部的诸多部门，包括人力资源管理部门、财务管理部门、生产管理部门、预算管理部门及市场营销部门等。为确保各个管理部门职能的有效落实，以及管理部门之间的协调和战略义务履行，就必须端正各部门的战略态度和思想，使企业发展目标与部门发展目标相一致，从而降低企业战略管理难度，推动企业战略管理的落实。对于中小型企业来说，由于企业规模相对较小，企业所有者可以直接由个人对部门实施管理和指挥，并落实部门之间的战略协调工作，使企业能够依照战略规划完成战略目标。但是，随着企业规模的不断扩大，企业人员和部门数量的增多，企业管理纬度就会受到极大限制，企业管理难度和部门协调难度增加，企业战略管理也将面临更为严峻的问题。

## 2.2 研究分析理论

### 2.2.1 波特五力模型

波特五力模型，由迈克尔·波特于上世纪 80 年代提出，是目前企业战略和企业管理中应用最为广泛的分析工具之一。波特五力模型是在大量企业实证研究下获得的一种将大量不同因素汇集到一起的简便模型，波特五力模型应用下，能够较为清晰地获取行业的基本竞争态势。从竞争战略角度上来看，任何企业，无论所处行业有何区别、所处地区有何产业，企业的竞争规律都将体现在波特



Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.